



وزارة التربية
دولة الكويت

إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي
(Strategic Planning Process Framework)

النسخة الأولى



جدول المحتويات

5.....	الموافقة على المستند
7.....	بيان المسؤولية
8.....	1. مقدمة لإطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي
8.....	1.1. المقدمة
8.....	1.2. هيكل إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية
9.....	2. عناصر إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية
9.....	2.1. العناصر
10.....	2.2. المصطلحات الرئيسية للخطة الإستراتيجية لوزارة التربية
11.....	3. الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية (20 سنة)
11.....	3.1. الإجراء
13.....	3.2. الأدوار والمسؤوليات
14.....	3.3. هيكل الترميز
15.....	3.4. تطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية لفترة 20 سنة
15.....	3.4.1. نظرة عامة على وزارة التربية
18.....	3.4.2. تقييم البيئة والعوامل الداخلية والخارجية
21.....	3.4.3. تطوير الرؤية
22.....	3.4.4. تطوير الرسالة
23.....	3.4.5. تطوير الغايات الإستراتيجية
24.....	3.4.6. تطوير الأهداف الإستراتيجية
24.....	3.5. تعديل وتحديث الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل
25.....	4. الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية (5 سنوات)
25.....	4.1. الإجراء
25.....	4.2. الأدوار والمسؤوليات
25.....	4.3. هيكل الترميز
26.....	4.4. تطوير خطة الأولويات الإستراتيجية لفترة 4 سنوات لوزارة التربية
26.....	4.4.1. نظرة عامة على وزارة التربية
26.....	4.4.2. تقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية
26.....	4.4.3. تطوير أولويات الأهداف الإستراتيجية
27.....	4.4.4. تطوير خطة تسليم الإستراتيجية
28.....	4.4.5. وضع مقاييس الأداء
28.....	4.5. تعديل وتحديث الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل
29.....	5. الخطة التشغيلية لوزارة التربية (سنة واحدة)
29.....	5.1. الإجراء



- 5.2. الأدوار والمسؤوليات 31
- 5.3. هيكل الترميز 32
- 5.4. تطوير الخطط التشغيلية السنوية لوزارة التربية 33
- 5.4.1. تقييم المبادرات الحالية 33
- 5.4.2. تحديد المبادرات الجديدة 33
- 5.4.3. وضع مؤشرات الأداء الرئيسية 34
- 5.5. تنفيذ الخطط التشغيلية السنوية لوزارة التربية 34
- 5.5.1. المبادرات المطبقة من خلال المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع 34
- 5.5.2. مراقبة/قياس الأداء وتقديم التوصيات 34
- 5.5.3. توزيع الخطة التشغيلية 34

الموافقة على المستند

تفاصيل المستند

إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي	الاسم:
إطار عمل الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية	اسم الملف:
المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع لوزارة التربية	المشروع:

الموافقة على المستند

الاسم	الدور	تاريخ الموافقة	التوقيع (النسخة الورقية فقط)
	وكيل الوزارة المساعد للتخطيط والمعلومات		

تاريخ النسخة

النسخة	التاريخ	المعد	التعليقات
1.0	26 مايو 2013	برائيس وترهاوس كوبرز	المسودة الأولى - إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي

قائمة التوزيع

الاسم	الدور
	الوزير
	وكيل الوزارة
	وكيل الوزارة المساعد للتخطيط و المعلومات
	إدارة التخطيط

المستندات المرجعية

اسم المستند	النسخة	الموقع	ملاحظات
الهيكل التنظيمي لوزارة التربية			

بيان المسؤولية

• متعهد ومراقب المستند:

إدارة التخطيط في وزارة التربية هي متعهد ومراقب هذا الدليل، وهي مسؤولة عن حفظ الدليل الأصلي والنماذج والأصلية وكافة النسخ المعدلة والنسخة الإلكترونية الأصلية من هذه المستندات. كما يجب اعتماد وتوقيع كافة النسخ من قبل الأطراف المصرح لها بذلك. تتولى إدارة التخطيط مسؤولية التأكد من تحديث إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي، ويشمل ذلك إدخال فصول جديدة أو تعديلات على الفصول الحالية والالتزام بأي تعليمات حول إرسال إشعارات التعديل. وتقوم إدارة التخطيط أيضاً بتعميم أحدث نسخة من هذا الدليل وسحب النسخ القديمة وتوزيع نسخة مرقمة مع الاحتفاظ بسجل لتاريخ النسخ وإرسال الإخطارات حول النسخ الجديدة إلى كافة الأطراف المعنية لضمان التوحيد في إعداد وتطوير المستند.

• التصريح:

مدير إدارة التخطيط هو المسؤول المخول بالتصريح بهذه المستند حيث يتعين عليه اعتماد أي تعديلات / إلغاءات / تغييرات في هذا المستند.

• السرية:

يعتبر هذا الكتيب سري، وقد تم إعداده فقط للاستخدام الداخلي في وزارة التربية. لذلك، يجب أن يظل هذا الكتيب والمعلومات التي يحتويها سرياً.

• التوزيع:

تم إعداد إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي من قبل برايس وترهاوس كوبرز. وتظل إدارة التخطيط في وزارة التربية مسؤولة عن توزيع ونشر هذا الدليل للالتزام بالإجراءات التي ينص عليها.

• المراجعة والتعديل:

يتم مراجعة هذا الدليل تحت مسؤولية مدير إدارة التخطيط. إذا تطلب الأمر إدخال أي تعديلات عليه، يتم تقديمه إلى إدارة التخطيط للمراجعة والمناقشة، على أن يبقى تعديل الدليل مسؤولية إدارة التخطيط. **نوصي بأن يتم مراجعة هذا الدليل وتحديثه بصورة سنوية.**

1. مقدمة لإطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي

1.1. المقدمة

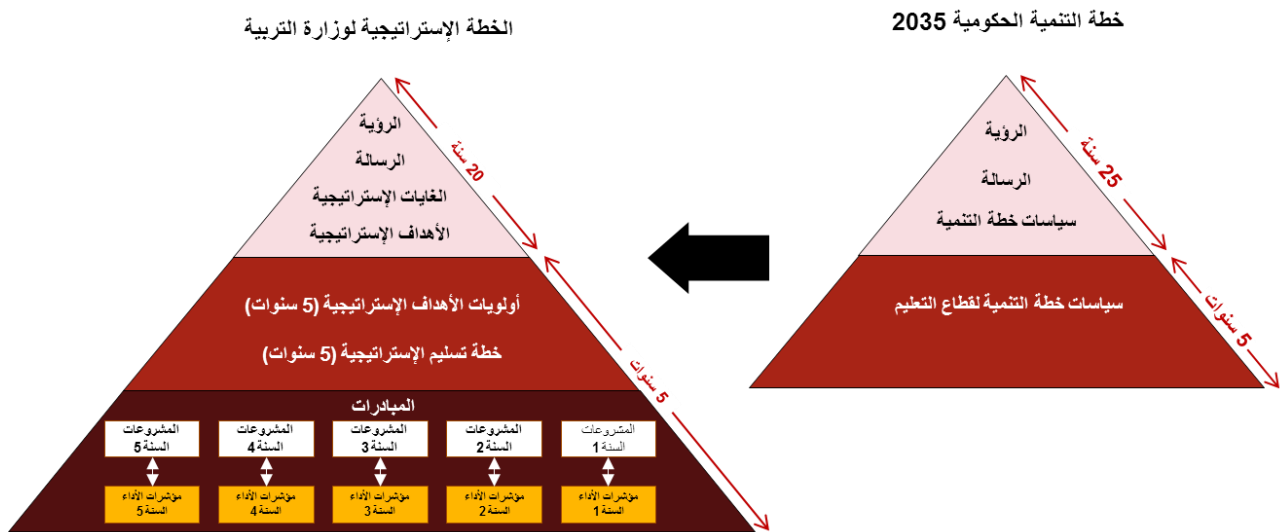
شرعت حكومة دولة الكويت في تنفيذ خطة طموحة للتنمية تهدف إلى تحويل الدولة إلى مركز مالي واقتصادي إقليمي. وتحدد خطة التنمية رؤية دولة الكويت لسنة 2035 مع وجود سياسات لكل قطاع بما في ذلك قطاع التعليم بهدف تحقيق تلك الرؤية.

يحدد هذا الدليل إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتأكد من أن الإجراء مرتبط برؤية الحكومة وخطة التنمية.

لا يصف هذا الكتيب إجراء التخطيط الإستراتيجي فقط ولكن يتأكد أيضاً من توضيح العلاقات بين الأهداف الحكومية والخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية لوزارة التربية، ويساعد ذلك على سد الفجوة بين التفكير الإستراتيجي والتطبيق العملي.

1.2. هيكل إطار عمل إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية

كما هو موضح في الشكل التالي، فإن المرجع الأساسي للخطة الإستراتيجية لوزارة التربية سيكون خطة التنمية الحكومية والتي تتكون من خطة طويلة الأجل (25 سنة) وخطة متتالية قصيرة الأجل (خمس سنوات لكل منها "خطة خمسية"). وتتكون الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية من خطة إستراتيجية طويلة الأجل (20 سنة) وخطة إستراتيجية قصيرة الأجل (5 سنوات).



الشكل (1): ربط إستراتيجية وزارة التربية بخطة التنمية الحكومية

قد يكون للتغيرات في هيكل خطة التنمية الحكومية أثر على الخطة الإستراتيجية العامة لوزارة التربية، لذلك تتأكد وزارة التخطيط دائماً من تحديث إطار عمل التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه وفقاً لرؤية الحكومة.

2. عناصر إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية

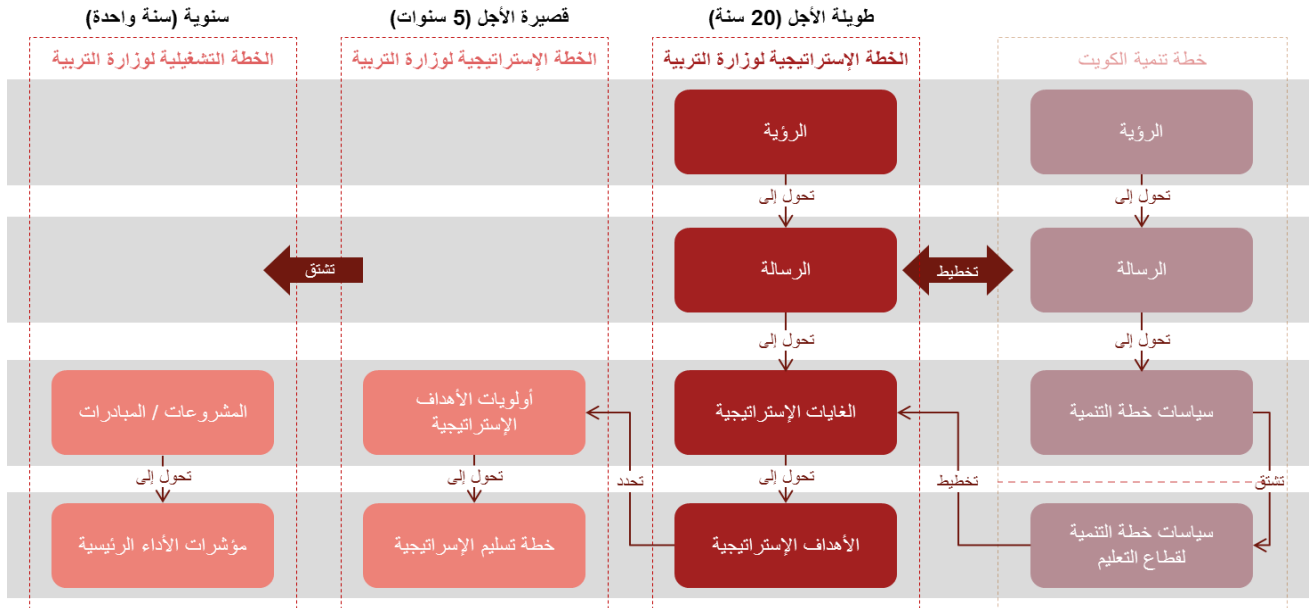
2.1. العناصر

تتكون الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية من 3 عناصر رئيسية كما هي مبينة في الشكل التالي:



الشكل (2): عناصر إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية

يوضح إطار العمل التالي عناصر الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل والخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل والخطة التشغيلية والروابط المشتركة بينهم.



الشكل (3): العناصر والروابط المتبادلة في إجراء التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية

الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية

يتعين على الوزارة تطوير خطة إستراتيجية طويلة الأجل لها تتكون من رؤية ورسالة الوزارة وغاياتها الإستراتيجية التي تنقسم إلى أهداف إستراتيجية.

الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية

كما يجب على الوزارة أيضاً تطوير خطة إستراتيجية قصيرة الأجل استناداً إلى الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل، وتتكون هذه الخطة من أولويات الأهداف الإستراتيجية وخطة تسليم الإستراتيجية.

الخطة التشغيلية لوزارة التربية

يتعين على الوزارة تطوير خطة تشغيلية لتتبع تنفيذ الخطة قصيرة الأجل، وتتكون هذه الخطة التشغيلية من مبادرات / مشروعات ومؤشرات الأداء الرئيسية لتلك المشروعات.

2.2. المصطلحات الرئيسية للخطة الإستراتيجية لوزارة التربية

الرؤية

تصف الرؤية الطموحات التي تسعى وزارة التربية في الكويت لتحقيقها على المدى البعيد بعد تحقيق أهدافها. ويتميز بيان الرؤية الجيد بأنه قصير وبسيط بحيث يمكن لموظفي وزارة التربية استيعابه ويقدم إرشادات واضحة لاختيار دورة الإجراءات (التوجيهات) الحالية والمستقبلية ويصف النتائج النهائية (الهدف).

الرسالة

يحدد بيان الرسالة الغرض الأساسي من وجود وزارة التربية ومساهمتها للمجتمع ولحكومة دولة الكويت، ويتضمن بيان الرسالة أعلى مستوى من الأهداف التنظيمية ويصف الخدمات الأساسية ويحدد لمن يتم تقديم تلك الخدمات.

الغايات الإستراتيجية

الغايات الإستراتيجية هي بيانات رئيسية تترجم رؤية ورسالة وزارة التربية إلى أهداف إستراتيجية لا تكون ملموسة بالضرورة. وهذه الغايات عادة ما تكون نوعية ولكن قد تكون كمية أيضاً. وتصف الغايات الإستراتيجية النتائج النهائية المرغوبة وما تسعى وزارة التربية لتحقيقه على المدى البعيد، وعادة ما تكون هذه الغايات عامة في طبيعتها وقليلة في عددها (5 إلى 7 غايات إستراتيجية).

الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية هي أيضاً بيانات رئيسية يتم وضعها وتحديدها لتقديم تفصيل أكثر لكل غاية إستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل (20 سنة) وهي نوعية في طبيعتها وتركز على مناطق محددة. ويوصى عادة بتطوير 5 إلى 6 أهداف إستراتيجية لكل غاية إستراتيجية.

أولويات الأهداف الإستراتيجية

أولويات الأهداف الإستراتيجية هي أولويات وزارة التربية قصيرة الأجل (5 سنوات) وتشتق من الأهداف الإستراتيجية ويتم مراجعتها وتعديلها على أساس الوضع الحالي والعوامل الخارجية والقدرات الداخلية، وتعكس مناطق التركيز الحالية لدى وزارة التربية ويجب أن تكون جزءاً من الخطة قصيرة الأجل. وهذه الأولويات كمية وتقوم بتحويل الجوانب الإستراتيجية إلى أهداف محددة وملموسة للأداء تؤثر على وزارة التربية. ويجب أن تكون أولويات الأهداف الإستراتيجية محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، واقعية، ذات إطار زمني محدد.

خطة تسليم الإستراتيجية

تتضمن خطة تسليم الإستراتيجية على أساليب واستراتيجيات تمكن الوزارة من تطبيقها على المدى القصير وفقاً لأولويات الأهداف الإستراتيجية.

المبادرات / المشروعات

المشروعات هي خطط الإجراءات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق أولويات الأهداف الإستراتيجية. وتقوم وزارة التربية بتقييم المشروعات المطبقة Rolled out Projects وذلك بصورة سنوية واتخاذ قرار بإضافة مشروعات جديدة أو الاستمرار في المشروعات الحالية أو إيقافها.

مؤشرات الأداء الرئيسية

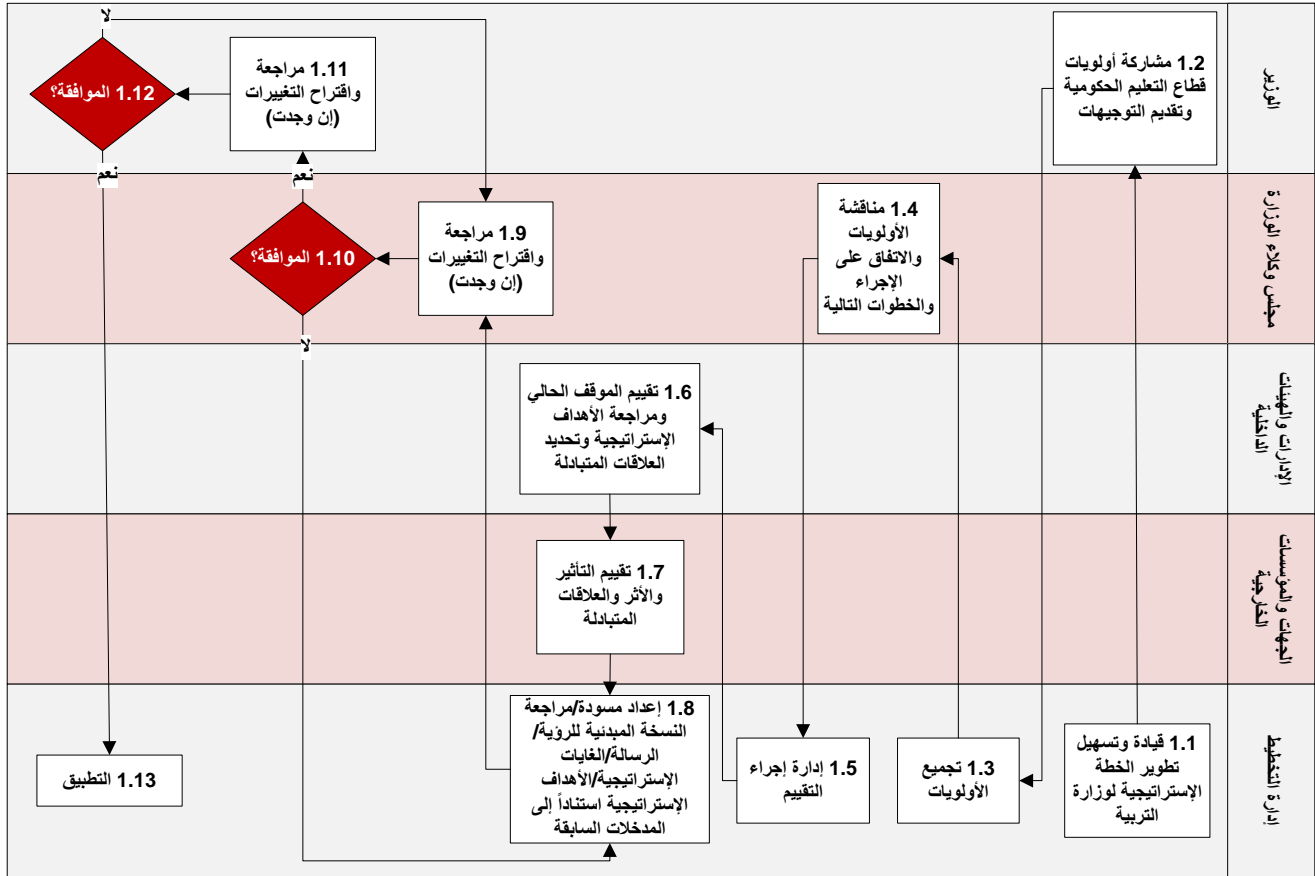
مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس نوعية للأداء تستخدم لتحديد عوامل النجاح وقياس الإنجاز نحو تحقيق النتائج المطلوبة. ويكون لكل غرض إستراتيجي ومشروع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة له.



3. الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية (20 سنة)

3.1. الإجراء

توضح خريطة الإجراءات التالية كيفية تطوير الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل (20 سنة) لوزارة التربية واعتمادها وتجميعها.



الشكل (4): إجراء تطوير الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية

- 1.1 قيادة وتسهيل تطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية**
تقوم إدارة التخطيط بالبداية في إجراء تطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية وتسهيل هذا الإجراء وإدارته.
- 1.2 مشاركة أولويات قطاع التعليم الحكومي وتقديم التوجيهات**
يتم في هذه المرحلة الحصول على توجيهات أولويات الوزير لتحويلها إلى خطة إستراتيجية، ويقوم الوزير بإعداد توجيهاته استناداً إلى أولويات الحكومة وتقييمه للوضع الحالي في وزارة التربية.
- 1.3 تجميع الأولويات (فترة النشاط: أسبوعان)**
تقوم إدارة التخطيط بتجميع أولويات كل من الوزير والحكومة والتي تشكل أساس إعداد الخطة الإستراتيجية مستقبلاً.
- 1.4 مناقشة الأولويات والاتفاق على الإجراءات والخطوات القادمة (فترة النشاط: أسبوعان)**
تناقش إدارة التخطيط الأولويات المجمعة مع مجلس مكون من وكلاء الوزارة والاتفاق على إجراء تطوير الخطة وتحديد المسؤوليات ووضع الإطار الزمني والاتفاق بشأن الخطوات التي سيتم اتخاذها.



- 1.5 إدارة إجراء التقييم**
تقوم إدارة التخطيط بدعم وتسهيل وإدارة إجراء جمع البيانات وتقييم العوامل الداخلية والخارجية.
- 1.6 تقييم الوضع الحالي ومراجعة الأهداف الإستراتيجية وتحديد العلاقات المتبادلة بينها (فترة النشاط: 3 أسابيع بالتوازي مع 1.7)**
تساعد إدارة التخطيط كل قطاع في تقييم الوضع الحالي لإدارته وتحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للقطاع وتوضيح العلاقات المتبادلة مع قطاعات وزارة التربية الأخرى.
- 1.7 تقييم الأثر والتأثير والعلاقات المتبادلة (فترة النشاط: 3 أسابيع بالتوازي مع 1.6)**
تقوم إدارة التخطيط والقطاعات المعنية بتقييم مستوى أثر كل طرف خارجي ذي مصلحة على بعض جوانب الأهداف الإستراتيجية ومبادرات وزارة التربية، ومن ثم تقييم مستوى تأثير الأهداف الإستراتيجية / مبادرات وزارة التربية على الأطراف الخارجية ذات المصالح وتحديد مستوى العلاقات المتبادلة بينها وأثرها الكلي.
- 1.8 إعداد مسودة / مراجعة النسخة المبدئية من الرؤية/الرسالة/الغايات الإستراتيجية/الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى المدخلات السابقة (فترة النشاط: أسبوعان)**
تقوم إدارة التخطيط بإعداد المسودة الأولية من الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية استناداً إلى المدخلات التي تم الحصول عليها حتى ذلك الوقت والتي يجب تقديمها إلى مجلس وكلاء الوزارة لمراجعتها.
- 1.9 مراجعة واقتراح التغييرات (إن وجدت) (فترة النشاط: أسبوعان)**
يتم مراجعة مسودة الخطة الإستراتيجية من قبل مجلس وكلاء الوزارة للحصول على ملاحظاتهم وتعليقاتهم وموافقهم.
- 1.10 الموافقة؟ (فترة النشاط: أسبوعان)**
يقوم الفريق بإدخال أي تغييرات يقترحها مجلس وكلاء الوزارة ومن ثم يرسلها مرة أخرى للمراجعة. بعد موافقة مجلس وكلاء الوزارة على مسودة الخطة الإستراتيجية، سواء بعد إدخال التغييرات المقترحة أو بدونها، ترسل الخطة إلى الوزير لإبداء ملاحظاته وموافقته عليها.
- 1.11 مراجعة واقتراح التغييرات (إن وجدت) (فترة النشاط: أسبوعان)**
يقوم الوزير بمراجعة مسودة الخطة الإستراتيجية قبل تطبيق المشروع ومن ثم اقتراح تغييرات عليها أو الموافقة عليها.
- 1.12 الموافقة؟ (فترة النشاط: أسبوع واحد)**
بعد مراجعة الوزير للخطة الإستراتيجية المقترحة، يعتمد الوزير الخطة أو يعيدها إلى مجلس وكلاء الوزارة وإدارة التخطيط لعمل التعديلات والتغييرات اللازمة.
- 1.13 تطبيق المشروع**
يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية النهائية من خلال الوزارة.
يتناول القسم التالي الأدوار والمسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

3.2. الأدوار والمسئوليات

مسئوليات وزير التربية:

- رعاية عملية إعداد الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية.
- توجيه إدارة التخطيط نحو البدء في إجراء إعداد الخطة الإستراتيجية.
- تقديم الملاحظات حول أولويات الحوكمة والمجلس الأعلى للتعليم.
- تحديد الأولويات الرئيسية لوزارة التربية ومكتب الوزير.
- التأكد من تلبية مجلس وكلاء الوزارة وقطاعات وإدارة الوزارة وإدارة التخطيط لالتزاماتهم كجزء من إجراء إعداد الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة الخطة الإستراتيجية وتقديم الملاحظات بشأنها والموافقة عليها.
- مراجعة إنجاز تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

مسئوليات مجلس وكلاء الوزارة:

- استكمال الأولويات التي حددها الوزير وتحديد أولويات كل قطاع.
- الاتفاق على إجراء تطوير الخطة الإستراتيجية استناداً إلى الوضع الحالي.
- تحديد الإدارات والهيئات والأطراف ذات المصالح والمؤسسات التي سيتم الاتصال بها لجمع البيانات وتقييم الوضع الحالي.
- تحديد الممثلين الرئيسيين من كل قطاع لدعم إدارة التخطيط في تقييم الوضع الحالي.
- مراجعة وتقديم الملاحظات واعتماد الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية المقترحة من قبل إدارة التخطيط.
- تقديم الخطة الإستراتيجية المعتمدة إلى الوزير للمراجعة النهائية والموافقة عليها.
- تقديم معلومات حديثة إلى الوزير بشأن إنجاز تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

مسئوليات الإدارات والهيئات الداخلية:

- دعم إدارة التخطيط في تقييم الوضع الحالي.
- تقديم البيانات والتقارير بشأن أداء المبادرات.
- تحديد الفرص ونقاط القوة والمخاطر والضعف التي تواجه القطاعات المعنية.
- اقتراح الأولويات والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.
- تحديد العلاقات المتبادلة بين القطاعات والأطراف الأخرى ذات المصالح.
- التواصل مع الجهات الأخرى لتزويد إدارة التخطيط بالبيانات المطلوبة.
- إرسال ومتابعة إنجاز الخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية.

مسئولية الجهات والمؤسسات الخارجية:

- دعم إدارة التخطيط في تقييم الوضع الحالي.
- تقديم البيانات والتقارير حول المناطق المحددة المتعلقة بوزارة التربية وتطوير الخطة الإستراتيجية.
- تحديد العلاقات المتبادلة بين الجهة ووزارة التربية أو الجهات الأخرى.
- تحديد الفرص ونقاط القوة والمخاطر والضعف التي تواجه الجهة والمبادرات.

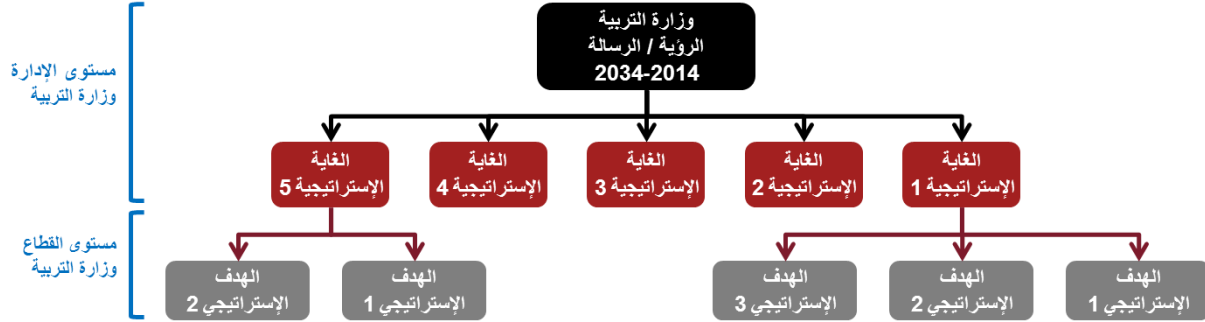
مسئولية إدارة التخطيط:

- قيادة وتسهيل وإدارة إجراء تطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية.
- التواصل مع كافة الأطراف ذات المصالح المشتركة في ممارسة إعداد الخطة الإستراتيجية للتأكد من تسليم الخطة في الوقت المحدد وطبقاً لإطار العمل المقرر.
- العمل مع الإدارات الداخلية في وزارة التربية والجهات الخارجية لتقييم الوضع الحالي وتحديد الفرص والمخاطر.
- العمل مع قطاعات وزارة التربية لتطوير الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية.
- تجميع واقتراح المسودة النهائية للخطة الإستراتيجية لوزارة التربية.
- مراجعة وإدخال التغييرات على الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية استناداً إلى الملاحظات من مجلس وكلاء الوزارة والوزير.
- إرسال وتطبيق الخطة الإستراتيجية المعتمدة.
- التأكد من أن قطاعات وزارة التربية تقوم بالتسليم وفقاً للخطة الإستراتيجية ورفع تقارير بشأن الإنجاز إلى كافة الجهات والأطراف ذات المصالح.

3.3. هيكل الترميز

لضمان نجاح الربط بين مختلف عناصر الخطة الإستراتيجية والروابط المباشرة بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف التطبيق، يتم استخدام نظام ترميز قياسي.

يبين الشكل التالي الروابط المتبادلة بين مختلف عناصر الخطة الإستراتيجية طويل الأجل لوزارة التربية، حيث يمثل هذه الشكل أساس نظام الترميز.

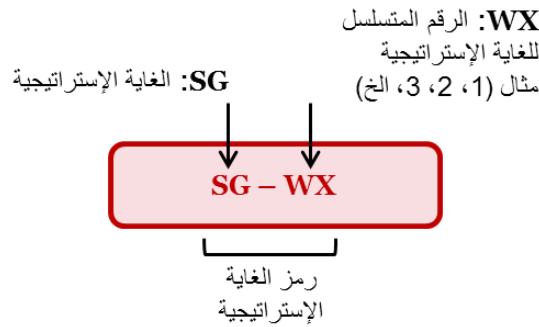


الشكل (5): شجرة ترميز الخطة الإستراتيجية طويل الأجل

وفقاً للعناصر المختلفة المبينة بالتفاصيل في الشكل (5) أعلاه، يجب تطبيق نص تفصيلي لهيكل الترميز لتسمية كافة العناصر.

هيكل الترميز للغايات الإستراتيجية (20 سنة)

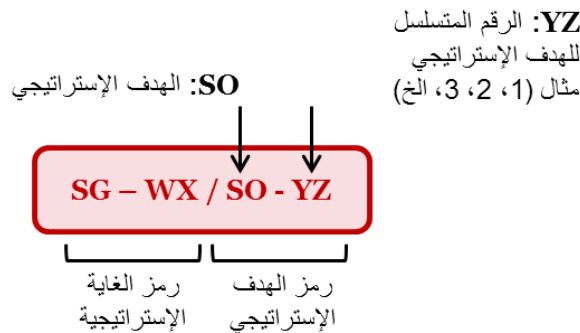
تخصص إدارة التخطيط رقم متسلسل لكل غاية إستراتيجية، ويتم الإشارة إلى الغايات الإستراتيجية باستخدام هيكل الترميز التالي:



الشكل (6): هيكل ترميز الغايات الإستراتيجية

هيكل الترميز للأهداف الإستراتيجية (20 سنة)

تخصص إدارة التخطيط رقم متسلسل لكل هدف إستراتيجي، ويتم الإشارة إلى الأهداف الإستراتيجية باستخدام هيكل الترميز التالي:



الشكل (7): هيكل ترميز الأهداف الإستراتيجية

3.4. تطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية لفترة 20 سنة

بعد وضع إجراء الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وهيكلة الترميز، فإن الخطوة التالية هي ممارسة إعداد الخطة الإستراتيجية. وإذا تم تطوير الخطة طويلة الأجل على أسس سليمة، فإن الأولويات الرئيسية المقررة لفترة 20 سنة لقطاع التعليم في دولة الكويت لن تتغير بصورة كبيرة مع تغير الحكومات والوزارات. ومع ذلك، يجب العلم بأنه لا يزال يجب مراجعة الخطة الإستراتيجية لفترة 20 سنة وتحديثها كل خمس سنوات قبل تطوير الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية لفترة 5 سنوات للتأكد من إدخال آخر الأولويات الحكومية.

واستناداً إلى الإجراء الموضع في الشكل (4) وباقتراض بدء الوزير في عملية التخطيط الإستراتيجي، وحصول إدارة التخطيط على الأولويات الرئيسية ومناقشة مجلس وكلاء الوزارة للأولويات والاتفاق عليها، فإن الخطوة التالية ستكون تقييم العوامل الداخلية والخارجية لوزارة التربية والتي تمكن الوزارة من تطوير رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وأغراض إستراتيجية واقعية وقوية كما هو مبين في القسم التالي.

3.4.1. نظرة عامة على وزارة التربية

يجب أن تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي باستعراض عام أو نظرة عامة على وزارة التربية نفسها، ويجب أن يشمل ذلك الهيكل التنظيمي للوزارة وتحديد قطاعات الأعمال الأساسية والأطراف الرئيسية ذات المصالح.

أ. الهيكل التنظيمي

الوصف والغرض

يتم عرض الهيكل التنظيمي للوزارة في شكل تخطيطي يوضح العلاقات بين مختلف القطاعات والإدارات وعدد الموظفين في كل إدارة ويتضمن وصف لقدرات ومهام موظفي الإدارات.

ويساعد فهم الهيكل التنظيمي لوزارة التربية إدارة التخطيط في تقدير العمالة المطلوبة لتسليم الخطة الإستراتيجية وتحديد القيود والمشكلات المحتملة.

التطبيق

كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، يتعين على إدارة التخطيط تحديث الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، وتساعد الخطوات التالية على تلخيص الإجراء.

الخطوة (1): جمع البيانات وتقييم الهيكل الحالي، تحديد القطاعات والإدارات والأدوار والمسؤوليات وعدد الموظفين الحالي في كل قطاع / إدارة.

الخطوة (2): تحديد ووصف العمالة المتوفرة والمعوقات المحتملة.

الخطوة (3): تأتي هذه الخطوة في مرحلة لاحقة بعد تحديد أولويات الأهداف الإستراتيجية. وسوف يتعين على إدارة التخطيط مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي استناداً إلى متطلبات الخطة الإستراتيجية الجديدة. ويشمل التحديث الهيكل التنظيمي وعدد الموارد والأدوار والمسؤوليات. هذه الخطوة مهمة لنجاح تحقيق أغراض الخطة الإستراتيجية، كما أنها تمكن إدارة التخطيط من تحديد المسؤوليات وقياس الإنجاز بشكل سليم.

ب. الأعمال الأساسية

الوصف والغرض

الأعمال الأساسية هي أساس ما تقوم به وزارة التربية وما هو مسئول عنه، وتقدم المناطق التي تركز عليها وزارة التربية ومدى مشاركة وزارة التربية في الأنشطة المتعلقة بقطاع التعليم وفي نفس الوقت الحفاظ على دور القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى.

ومن الضروري فهم الأعمال الأساسية التي يقوم بها موظفو وزارة التربية للمؤسسة ككل من أجل تحقيق نفس الأهداف مع التركيز على نفس الأغراض.

التطبيق

كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، يتعين على إدارة التخطيط وإدارة وزارة التربية إجراء ممارسة لتحديد الأعمال الأساسية للوزارة. وتساعد الخطوات التالية على تلخيص الإجراء.



الخطوة (1): تحديد الوظائف الأساسية لقطاعات وإدارات وزارة التربية.

الخطوة (2): تحديد ما يقوم به كل مدير ومراقب وموظف لدعم تحقيق وزارة التربية لأهدافها الإستراتيجية.

الخطوة (3): تطوير وصف تفصيلي للسبب الرئيسي لوجود وزارة التربية ومناطق أعمالها الأساسية.

ج. الأطراف ذات المصالح

الوصف والغرض

الأطراف ذات المصالح هي الأفراد والمجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بتطوير وتنفيذ إستراتيجية وزارة التربية وقادرة على تطوير وتنفيذ هذه الإستراتيجية.

تحديد الأطراف ذات المصالح وفهم احتياجاتهم/مصالحهم وإشراكهم وضمان التزامهم ضروري لنجاح إستراتيجية وزارة التربية. ويجب على إدارة التخطيط الاحتفاظ بسجل للأطراف المحددة ذات المصالح ومتابعة أي تغييرات في مصالحها واحتياجاتها بمرور الوقت.

التطبيق

كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، يتعين على إدارة التخطيط تحديد الأطراف الرئيسية ذات المصالح وتحديد احتياجاتها/تأثيرها وكيفية العمل معها بصورة فعالة. تساعد الخطوات التالية على تليخيص الإجراء.

الخطوة (1): تحديد الأطراف ذات المصالح مع الوزارة.

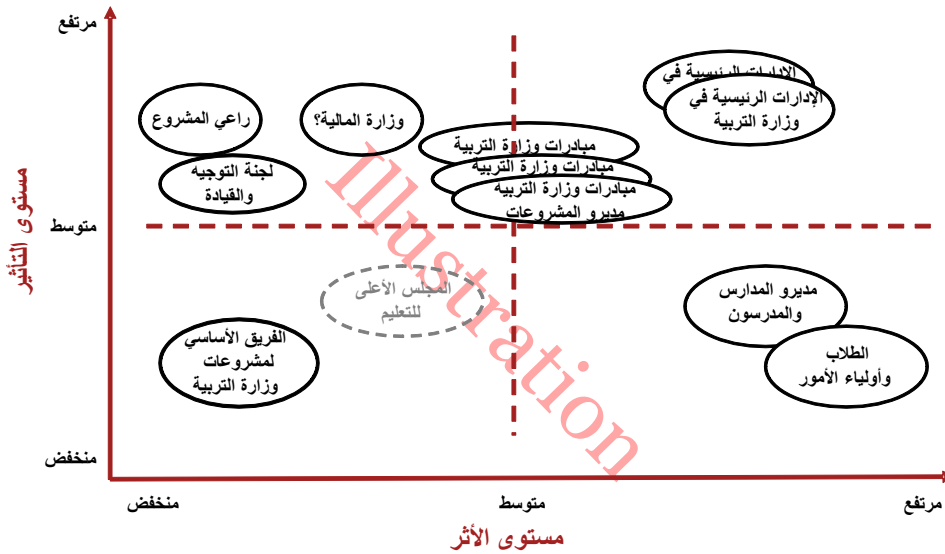
الخطوة (2): تقييم الأطراف ذات المصالح عن طريق تقييم مستوى تأثيرهم وأثرهم على مبادرات وزارة التربية. ويحدد فهم أثر وتأثير الأطراف ذات المصالح أفضل الأساليب للتواصل والعمل معهم والحصول على دعمهم لمبادرات الوزارة.

يوضح الجدول ضمن **الشكل (8)** أدناه وصف لمستويات تأثير وأثر الأطراف ذات المصالح. ويوضح **الشكل (9)** بشكل تصويري كيفية إشراك الأطراف ذات المصالح في مصفوفة للأثر مقابل التأثير.

مستوى التأثير	
الوصف العام:	يشير إلى السيطرة المباشرة للأطراف ذات المصالح على بعض جوانب المبادرة، مما قد يؤثر على النتائج.
مستوى الأثر	الوصف
مرتفع	للطرف ذي المصالح قدرة كبيرة على التأثير بشكل إيجابي أو سلبي على نتائج المبادرة.
متوسط	للطرف ذي المصالح بعض القدرة على التأثير بشكل إيجابي أو سلبي على نتائج المبادرة.
منخفض	للطرف ذي المصالح قدرة محدودة أو ليس لديه قدرة على الإطلاق للتأثير بشكل إيجابي أو سلبي على نتائج المبادرة.

مستوى الأثر	
الوصف العام:	تشير إلى مدة تأثير المبادرة / التغيير على أداء الأطراف ذات المصالح ومشاركتهم.
مستوى الأثر	الوصف
مرتفع	تؤثر المبادرة بشكل كبير على الأطراف ذات المصالح.
متوسط	للمبادرة بعض الأثر على الأطراف ذات المصالح.
منخفض	للمبادرة أثر محدود أو ليس لها أثر على الإطلاق على الإطلاق على الأطراف ذات المصالح.

الشكل (8): مستوى التأثير ومستوى الأثر



الشكل (9): مصفوفة الأطراف ذات المصالح

الخطوة (3): بعد تحديد مستوى التأثير ومستوى الأثر لكل طرف من الأطراف ذات المصالح، يتم بعد ذلك اتخاذ قرار حول كيفية عمل وزارة التربية مع الأطراف ذات المصالح ومتى سيتم العمل معهم ومن من وزارة التربية سيكون مسئول التواصل معهم.

الخطوة (4): بعد تحديد كل ما جاء أعلاه، يجب تجميع النتائج في خطة اشتراك الأطراف ذات المصالح كما هو مبين في الشكل (10) أدناه. ويجب أن تكون هذه الخطة عبارة عن مستند Live Document يتم الرجوع إليه بصورة دورية وتحديثه بمرور الوقت.

الأطراف ذات المصالح	التقييم			خطة الإجراءات		
	المشكلات الرئيسية	مستوى التأثير	مستوى الأثر	كيف ستقوم وزارة التربية بإشراك الأطراف ذات المصالح	متى ستقوم وزارة التربية بإشراك الأطراف ذات المصالح	المسئولية: موظفو وزارة التربية
الطرف ذو المصالح 1						
الطرف ذو المصالح 2						

الشكل (10): خطة اشتراك الأطراف ذات المصالح

تتضمن قائمة الأطراف ذات المصالح المحتملة ما يلي:

1. مجلس الأمة،
2. وزارة المالية،
3. ديوان المحاسبة،
4. وزارة التخطيط،
5. الخ.



3.4.2. تقييم البيئة والعوامل الداخلية والخارجية

يقدم هذا القسم أطر العمل والأدوات التحليلية التي تساعد وزارة التربية على فهم أفضل لمشكلات البيئة الداخلية والخارجية وتحديد المتغيرات التي قد تؤثر على الخطة الإستراتيجية بما في ذلك:

- الكفاءات/المهارات والمشكلات الداخلية في وزارة التربية.
- العوامل الخارجية التي قد تعوق الجهة عن تحقيق رؤيتها.
- بعد إجراء التقييم، يتم البحث عن أفضل وزارات التربية والتعليم في العالم وإجراء مقارنة بينها لتحديد أفضل التوجهات والمبادرات.
- كما تساعد مقارنة نتائج عملية التحليل التي تمت لمشكلات البيئة الداخلية والخارجية للوزارة بالممارسات العالمية الرائدة على تطوير الغايات والأهداف الإستراتيجية المرجوة.

د. تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية

الوصف والغرض

تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية يمكن أن يساعد وزارة التربية على فحص العوامل الخارجية التي تؤثر عليها الآن والعوامل المحتملة التي من الممكن أن تؤثر عليها في المستقبل. ويعتبر هذا التحليل من المدخلات الضرورية لتطوير خطة إستراتيجية جيدة. وهناك 6 عوامل رئيسية للتقييم مبينة كما يلي:

- سياسية: كيف تؤثر البيئة السياسية على وزارة التربية.
- اقتصادية: كيف تؤثر الاقتصاديات المحلية والعالمية على وزارة التربية.
- اجتماعية ثقافية: كيف تؤثر التغيرات المجتمعية على وزارة التربية.
- بيئية: كيف تؤثر التحديات البيئية المحلية والعالمية على وزارة التربية.
- تكنولوجية: كيف تؤثر التكنولوجيا الحديثة على أداء وزارة التربية.
- قانونية: كيف تؤثر التشريعات المحلية والعالمية على وزارة التربية.

ومع ذلك، فإن مخرجات تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية غير كافية. ويوصى باستخدامها كمدخلات في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر وتحليل التوجهات، وهو ما سيتم مناقشته في القسم التالي.

التطبيق

تلخص الخطوات التالية كيفية أداء تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية.

الخطوة (1): عقد جلسات تبادل الأفكار والآراء للتوصل إلى قائمة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية التي قد تؤثر على أداء وزارة التربية.

الخطوة (2): تحديد تأثير ومستوى تأثير كل عامل من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية المحددة.

الخطوة (3): إعداد سيناريوهات وخطة تخفيف تقوم وزارة التربية بتطبيقها إذا واجهت تلك العوامل المحددة.

الخطوة (4): جمع البيانات أعلاه في جدول تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية كما هو مبين في الشكل (11) أدناه.

عوامل خارجية	الوصف	التأثير	مستوى التأثير	التخفيف
سياسية				
اقتصادية				
اجتماعية ثقافية				
تكنولوجية				
بيئية				
قانونية				

الشكل (11): جدول تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية



٥. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

الوصف والغرض

يقدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لوزارة التربية رؤية حول العوامل الداخلية والخارجية والعوامل السلبية والإيجابية التي يمكن أن تشكل عائقاً أو ميزة تؤثر على المركز الإستراتيجي العام للوزارة.

● **نقاط القوة:** هي العوامل الداخلية التي تقدم لوزارة التربية ميزة خاصة وتمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المطلوبة.

● **نقاط الضعف:** هي القيود في الوزارة والتي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

● **الفرص:** هي الأحوال الإيجابية في البيئة الخارجية لوزارة التربية والتي يمكن استغلالها لتحسين الأداء في الوزارة.

● **المخاطر / التهديدات:** هي الأحوال والظروف أو العوائق غير المرغوبة في البيئة الخارجية لوزارة التربية والتي قد تعوق الوزارة عن أداءها.

ويجب أن تستفيد وزارة التربية من نقاط القوة المحددة وتقلل من مواطن الضعف واستغلال الفرص وتقليل المخاطر لتنفيذ إستراتيجياتها بنجاح.

التطبيق

تلخص الخطوات التالية كيفية أداء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

الخطوة (1): يجب إجراء تحليل للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية قبيل إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. ويجب على وزارة التربية استخدام نتائج تحليل للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية كنقطة انطلاق.

الخطوة (2): إجراء ممارسة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر باستخدام أسلوب تبادل الآراء والأفكار عن طريق على الأسئلة التالية لكل واحدة من المناطق الأربعة التالية:

- **نقاط القوة:** ما هي العوامل الداخلية التي يمكن لوزارة التربية البداية منها؟
- **نقاط الضعف:** ما هي العوامل الداخلية التي يجب على وزارة التربية تحسينها؟
- **الفرص:** ما هي العوامل الخارجية التي يمكن لوزارة التربية الاستفادة منها؟
- **المخاطر:** ما هي العوامل الخارجية التي يجب على وزارة التربية تقليلها؟

الخطوة (3): تجميع نتائج الممارسة في الجدول المبين في الشكل (12).

المزايا	العيوب
نقاط القوة	نقاط الضعف
1- 2- 3- 4- 5- 6-	1- 2- 3- 4- 5- 6-
الفرص	المخاطر
1- 2- 3- 4- 5- 6-	1- 2- 3- 4- 5- 6-

الشكل (12): جدول تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر



الخطوة (4): للاستفادة من الممارسة أعلاه خلال تطوير الخطة الإستراتيجية، يجب على وزارة التربية الاستفادة من تحليل نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف واستغلال المزايا والحد من المخاطر.

و. تحليل التوجهات

الوصف والغرض

يعتمد تحليل التوجهات على مراجعة أفضل الممارسات المحلية والعالمية لمناطق معينة التي يمكن استخدامها لمقارنتها مع أداء وزارة التربية.

يوجد ثلاث عوامل رئيسية تؤخذ في الاعتبار خلال ممارسة تحليل التوجهات:

1. **مقارنة العناصر:** العناصر المختارة والتي يتم مقارنتها يمكن أن تكون أداء محدد أو إجراء أو تقارير نتائج نهائية. ومن المهم التأكد من العنصر المختار يتم مقارنته بعنصر مماثل في ظروف مماثلة.
2. **الدول/المؤسسات التي يتم مقارنتها:** يمكن مقارنة العناصر المختارة مع مصادر داخلية أو مدن أو دول أخرى. وبصفة عامة، من السهل إجراء المقارنة داخلياً. ومع ذلك فإن التعلم من مصادر خارجية وخاصة الجهات الأفضل يكون عادة أكثر إفادة.

3. **جودة البيانات:** ليست كافة المصادر والبيانات التي يتم جمعها موثوق فيها ودقيقة، ومن ثم يجب على وزارة التربية تحري الدقة بشأن جودة البيانات التي يتم جمعها ومصادقية المصادر المستخدمة.

يجب على وزارة التربية خلال ممارسة تحليل التوجهات استخدام نتائج تقييم الهيكل التنظيمي والأعمال الرئيسية والأطراف ذات المصالح وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والقانونية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لمقارنتها بنتائج الممارسات الرائدة العالمية والإقليمية للعناصر التي تم مقارنتها.

فيما يلي بعض مزايا أداء تحليل التوجهات:

- توفير الوقت عن طريق الاستفادة من الخبرات الأخرى.
- مواكبة أحدث التوجهات والتقنيات.
- تقديم حالات للتغير مع مراجع وبيانات نوعية.

التطبيق

تلخص الخطوات التالية كيفية أداء تحليل التوجهات:

الخطوة (1): تحديد العناصر التي يتم مقارنتها.

الخطوة (2): تحديد الجهات / الدول التي تعتبر الأفضل للمقارنة معها.

الخطوة (3): جمع البيانات حول العناصر التي يتم مقارنتها من مصدر المقارنة. يمكن جمع البيانات من خلال الأبحاث المكتوبة، المسح، المقابلات الشخصية، الخ.

الخطوة (4): تحليل البيانات التي تم جمعها واستخراج الدروس المستفادة والعواقب لوزارة التربية.

الخطوة (5): تجميع نتائج الممارسة أعلاه في جدول تحليل التوجهات كما هو مبين في الشكل (13).

العناصر المقارنة	دولة المقارنة	نتائج بيانات المقارنة	العواقب	التوصيات

الشكل (13): جدول تحليل التوجهات

بهذه الخطوة، تكون وزارة التربية قد استكملت من تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على خططها الإستراتيجية، وستكون الخطوة القادمة تطوير الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية.



3.4.3 تطوير الرؤية

الوصف والغرض

تصف الرؤية الطموحات التي تسعى وزارة التربية في الكويت لتحقيقها على المدى البعيد بعد تحقيق أهدافها. ويتميز بيان الرؤية الجيد بأنه قصير وبسيط بحيث يمكن لموظفي وزارة التربية استيعابه ويقدم إرشادات واضحة لاختيار دورة الإجراءات (التوجيهات) الحالية والمستقبلية ويصف النتائج النهائية (الهدف).

التطبيق

بعد الحصول على النتائج من التقييم من الأقسام السابقة، يجب على وزارة التربية أن تكون مستعدة الآن للحصول على تلك النتائج وصياغة رؤية طموحة ويمكن تحقيقها في نفس الوقت.

ويجب أن يتكون بيان الرؤية من 1 إلى 3 جمل، وبسيط ويسهل على موظفي وزارة التربية تذكره.

تلخص الخطوات التالية كيفية صياغة بيان الرؤية:

الخطوة (1): عقد جلسة لتبادل الآراء لتحديد ما قد يكون عليه مستقبل وزارة التربية وبيئتها، وذلك عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الفرص والتوجهات المتوقعة في المستقبل؟
- ما هي المشكلات والمعوقات المتوقعة في المستقبل؟
- ما هي التغيرات في العوامل الاجتماعية الثقافية / السياسية المتوقعة في المستقبل؟
- ما هي الطموحات الحكومية المستقبلية لقطاع التعليم؟
- ما هي التغيرات المتوقعة في تأثير وأثر الأطراف ذات المصالح؟
- أين ترى وزارة التربية نفسها خلال العشرين سنة القادمة اعتباراً من الآن من حيث الخدمات والأداء؟

الخطوة (2): تجميع نتائج جلسة تبادل الآراء والأفكار لتطوير أول مسودة لبيان الرؤية.

الخطوة (3): مراجعة وإعداد مسودة لبيان طموح ومحفظ للرؤية استناداً إلى النتائج أعلاه. ويخلص الشكل (14) أدناه ممارسة بيان الرؤية.

قائمة صياغة الرؤية	
1	جلسة لتبادل الآراء والأفكار للإجابة على أسئلة الرؤية (الأسئلة موجودة في قسم التطبيق)
2	إعداد المسودة الأولى للرؤية

بيان الرؤية

مثال: "جعل الكويت بحلول 2035 مركزاً تعليمياً يركز على الطالب وجودة الأداء لإعداد أفراد ومجتمع متعلم قادرين على المنافسة عالمياً مع الالتزام بالقيم الإسلامية والممارسات الأخلاقية".

الشكل (14): قائمة بيان الرؤية



3.4.4. تطوير الرسالة

الوصف والغرض

بعد إعداد مسودة بيان الرؤية، يتعين على وزارة التربية إعداد مسودة بيان رسالتها الذي يحدد الغرض الأساسي من وجود وزارة التربية وما تساهم به تجاه المجتمع وحكومة دولة الكويت، ويتضمن بيان الرسالة أعلى مستوى من الأهداف التنظيمية ويصف الخدمات الرئيسية وكل من تقدم له هذه الخدمات.

التطبيق

يجب على إدارة التخطيط عقد جلسة لتبادل الآراء والأفكار للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما سبب وجود وزارة التربية؟
 2. ما هي الخدمات التي تقدمها وزارة التربية؟
 3. لمن تقدم وزارة التربية خدماتها؟
 4. أين ومتى تقدم وزارة التربية خدماتها؟
 5. من هم الأطراف الرئيسية ذات المصالح لوزارة التربية وأين؟
 6. كيف تلبي وزارة التربية احتياجات ومصالح الأطراف ذات المصالح؟
 7. ما هي الميزة التنافسية لوزارة التربية؟
- تقدم الإجابة على الأسئلة أعلاه لوزارة التربية المعلومات المطلوبة لإعداد مسودة بيان الرسالة. **يلخص الشكل (15) أعلاه ممارسة بيان الرسالة.**

قائمة صياغة الرسالة	
1	جلسة لتبادل الآراء والأفكار للإجابة على أسئلة الرسالة
2	
3	
4	
5	
6	
7	
2	إعداد المسودة الأولى للرسالة

بيان الرسالة
مثال: "تقديم الإرشادات الإستراتيجية وتوجيهات السياسة لجودة التعليم بالنسبة للمواطنين الكويتيين من أجل تطوير المهارات والمواهب المحلية التي تمكن الاقتصاد الكويتي من المنافسة عالمياً".

الشكل (15): قائمة بيان الرسالة



3.4.5. تطوير الغايات الإستراتيجية

الوصف والغرض

الغايات الإستراتيجية هي بيانات رئيسية تترجم رؤية ورسالة وزارة التربية إلى أهداف إستراتيجية لا تكون ملموسة بالضرورة. وهذه الغايات عادة ما تكون نوعية ولكن قد تكون كمية أيضاً. وتصف الغايات الإستراتيجية النتائج النهائية المرغوبة وما تسعى وزارة التربية لتحقيقه على المدى البعيد، وعادة ما تكون هذه الغايات عامة في طبيعتها وقليلة في عددها (5 إلى 7 غايات إستراتيجية).

التقييم الذي تم إجراؤه للعوامل الداخلية والخارجية والرؤية والرسالة اللتان تم تطويرهما يجب أن تؤخذ كدليل إرشادي لوزارة التربية خلال تطوير أهدافها الإستراتيجية.

التطبيق

تلخص الخطوات التالية إجراء تطوير الغايات الإستراتيجية:

الخطوة (1): مراجعة تقييم بيئة ورؤية ورسالة وزارة التربية.

الخطوة (2): عقد جلسة لتبادل الآراء والأفكار لتحديد 10-15 منطقة إستراتيجية للتطوير.

الخطوة (3): تصنيف وترتيب المناطق المحددة بحسب أولويات وزارة التربية ودمج المناطق الإستراتيجية المتماثلة. ويهدف أسلوب التصنيف الجيد لتقييم أثر وجدوى وسهولة التنفيذ.

الخطوة (4): اختصار القائمة إلى 5-7 مناطق إستراتيجية.

الخطوة (5): إعادة كتابة / مسودة كل منطقة إستراتيجية في صيغة الغايات الإستراتيجية.

الخطوة (6): تخصيص رمز لكل غاية إستراتيجية وفقاً لهيكل الترميز في القسم 3.3.

الخطوة (4): استكمال الجدول التالي في الشكل (16).

قائمة الغايات الإستراتيجية	
الغاية الإستراتيجية	رمز الغاية الإستراتيجية
مثال: "تحسين فرص الحصول على التعليم وكفاءة وجودة التعليم على كافة المستويات".	SG - 01
مثال: "إدخال تكنولوجيا المعلومات في كل مراحل النظام التعليمي".	SG - 02
	SG - 03
	SG - 04

الشكل (16): قائمة الغايات الإستراتيجية



3.4.6 تطوير الأهداف الإستراتيجية

الوصف والغرض

الأهداف الإستراتيجية هي أيضاً بيانات رئيسية يتم وضعها وتحديدها لتقديم تفصيل أكثر لكل غاية إستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل (20 سنة) وهي نوعية في طبيعتها وتركز على مناطق محددة. ويوصى عادة بتطوير 5 إلى 6 أهداف إستراتيجية لكل غاية إستراتيجية.

التقييم الذي تم إجراؤه للعوامل الداخلية والخارجية والرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية التي تم تطويرها يجب أن تؤخذ كدليل إرشادي لوزارة التربية خلال تطوير أغراضها الإستراتيجية.

التطبيق

تلخص الخطوات التالية إجراء تطوير الأهداف الإستراتيجية:

- الخطوة (1):** مراجعة تقييم بيئة ورؤية ورسالة وزارة التربية.
- الخطوة (2):** عقد جلسة لتبادل الآراء والأفكار لتحديد 10-15 منطقة فرعية ضمن كل هدف إستراتيجي، تساعد وزارة التربية على تحقيق الهدف الإستراتيجي نفسه.
- الخطوة (3):** تصنيف وترتيب المناطق الفرعية بحسب أولويات وزارة التربية ودمج المناطق المتماثلة. ويهدف أسلوب التصنيف الجيد لتقييم أثر وجدوى وسهولة التنفيذ.
- الخطوة (4):** اختصار القائمة إلى 5-7 مناطق فرعية.
- الخطوة (5):** إعادة كتابة / مسودة كل منطقة فرعية في صيغة الأهداف الإستراتيجية.
- الخطوة (6):** تخصيص رمز لكل غرض إستراتيجي وفقاً لهيكل الترميز في القسم 3.3.
- الخطوة (4):** استكمال الجدول التالي في الشكل (17).

قائمة الأهداف الإستراتيجية	
الهدف الإستراتيجي	رمز الهدف الإستراتيجي
مثال: "تقييم جودة التعليم في القطاع الخاص".	SG - 01 / SO - 01
مثال: "إدخال تكنولوجيا المعلومات في مناهج السنة الـ 12"	SG - 01 / SO - 02
	SG - 02 / SO - 01
	SG - 02 / SO - 02

الشكل (17): قائمة الأهداف الإستراتيجية

3.5 تعديل وتحديث الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل

أي تغييرات أو تعديلات على الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية يجب أن تتطلب موافقة مجلس الوزراء ووزير التربية ووكيل الوزارة ومجلس وكلاء الوزارة المساعدين.

فيما يلي إجراء مراجعة أو تعديل الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية:

المستوى (1) من التعديل: يجب إجراء المراجعة والتحديث الفنيين من قبل إدارة التخطيط واعتمادهم من قبل مجلس وكلاء الوزارة.

المستوى (2) من التعديل: يجب أن تتم المراجعة الإستراتيجية من قبل وكيل الوزارة وترسل إلى الوزير لمراجعتها والموافقة عليها. ويتعين على وكيل الوزارة التأكد من أن كافة التغييرات تتفق مع تعليمات حكومة دولة الكويت ووزارة التربية.

المستوى (3) من التعديل: يقدم الوزير النسخة النهائية من أحدث خطة إستراتيجية طويل الأجل إلى مجلس الوزراء للموافقة النهائية عليها. ويضمن هذا المستوى من المراجعة ألا تتأثر الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية بتغيير الحكومة والوزراء.

يجب على إدارة التخطيط أن تتأكد دائماً من سحب أي نسخ قديمة من الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية واستبدالها بأحدث نسخ منها. كما يجب على إدارة التخطيط التأكد من إرسال النسخة الحديثة من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لمختلف قطاعات وزارة التربية.

4. الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية (5 سنوات)

إطار عمل تطوير الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية مماثل للخطة الإستراتيجية طويلة الأجل. ولتجنب التكرار، تركز الأقسام التالية المناطق المماثلة والرجوع إلى أقسام الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل.

4.1. الإجراء

إجراء تطوير الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية مماثل للخطة الإستراتيجية طويلة الأجل باستثناء الخطوة 1.8. يرجى الرجوع إلى الإجراء الكامل للخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية في القسم 3.1.

يرجى العلم بالخطوة الحديثة أدناه للخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل لوزارة التربية:

1.8 إعداد مسودة / مراجعة النسخة المبدئية من أولويات الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات استناداً إلى المدخلات السابقة (فترة النشاط: 3 أسابيع).

تقوم إدارة التخطيط بإعداد المسودة الأولية من أولويات الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات استناداً إلى المدخلات التي تم الحصول عليها حتى الآن ويتم تقديمها إلى مجلس وكلاء الوزارة للمراجعة والتعديل.

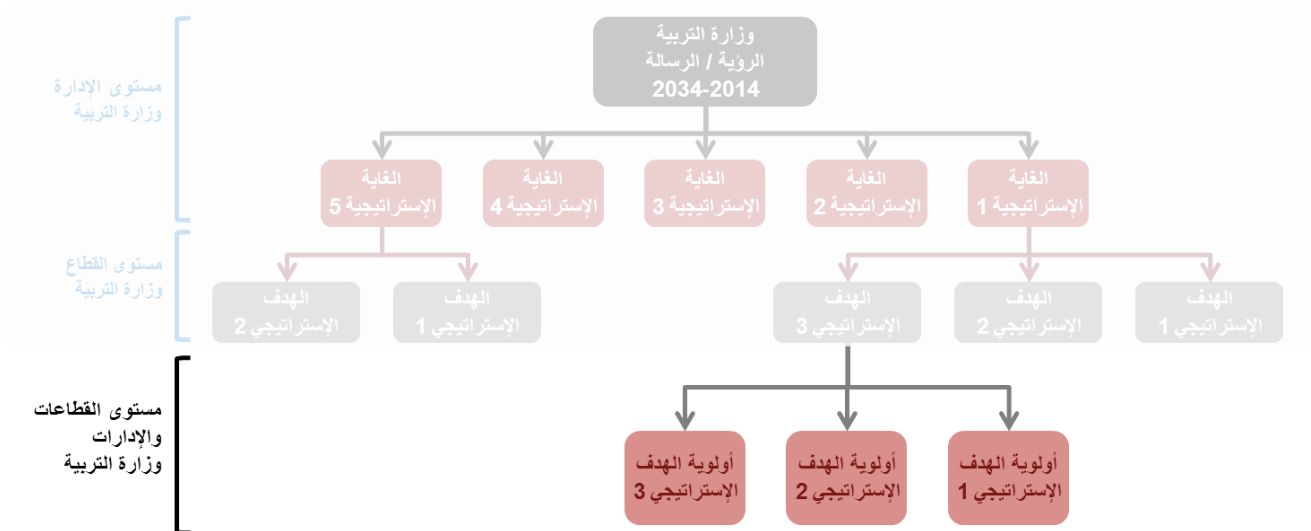
4.2. الأدوار والمسؤوليات

الأدوار والمسؤوليات هي نفسها كما في الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل. يرجى الرجوع إلى القسم 3.2.

4.3. هيكل الترميز

لضمان نجاح الربط بين مختلف عناصر الخطة الإستراتيجية والروابط المباشرة بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف التطبيق، يتم استخدام نظام ترميز قياسي.

يبين الشكل التالي الروابط المتبادلة بين مختلف عناصر الخطة الإستراتيجية طويل الأجل وقصيرة الأجل لوزارة التربية، حيث يمثل هذه الشكل أساس نظام الترميز.

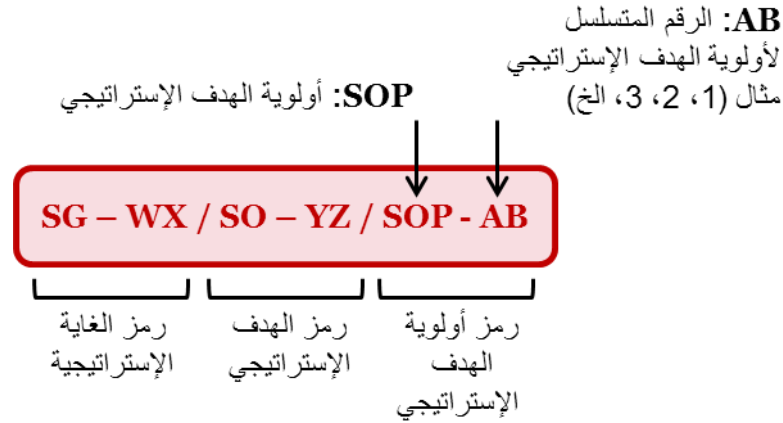


الشكل (18): شجرة ترميز الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل

وفقاً للعناصر المختلفة المبينة بالتفاصيل في الشكل (18) أعلاه، يجب تطبيق نص تفصيلي لهيكل الترميز لتسمية كافة العناصر.

هيكل الترميز لأولويات الأهداف الإستراتيجية (5 سنوات)

تخصص إدارة التخطيط رقم متسلسل لكل أولوية هدف إستراتيجي، ويتم الإشارة إلى أولويات الأهداف الإستراتيجية باستخدام هيكل الترميز التالي:



الشكل (19): هيكل ترميز أولويات الأهداف الإستراتيجية

لا تتطلب الإستراتيجيات التي تضعها وزارة التربية لتحقيق أولويات أغراضها الإستراتيجية أي رمز. ومع ذلك، فإذا رغبت إدارة التخطيط وضع رمز كمرجع، فإنه يوصى باستخدام نفس الأسلوب المبين أعلاه.

4.4. تطوير خطة الأولويات الإستراتيجية لفترة 4 سنوات لوزارة التربية

بعد وضع إجراء الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وهيكل الترميز، فإن الخطوة التالية هي ممارسة إعداد الخطة الإستراتيجية.

واستناداً إلى إجراء التخطيط الإستراتيجية قصيرة الأجل وبافتراض بدء الوزير في ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وحصول إدارة التخطيط على الأولويات الرئيسية ومناقشة مجلس وكلاء الوزارة للأولويات والاتفاق عليها، فإن الخطوات التالية ستكون تقييم العوامل الداخلية والخارجية لوزارة التربية والتي تمكن الوزارة من تطوير أولويات أغراضها الإستراتيجية وإستراتيجياتها كما هو مبين في القسم التالي.

4.4.1. نظرة عامة على وزارة التربية

هذا القسم هو نفسه كما في الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية. ويجب على إدارة التخطيط مراجعة الهيكل التنظيمي والأعمال الرئيسية وتقييم الأطراف ذات المصالح. يرجى الرجوع إلى القسم 3.4.1. للوصف الكامل.

4.4.2. تقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية

هذا القسم هو نفسه كما في الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية. ويجب على إدارة التخطيط إجراء تحليل للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر وتحليل التوجهات. يرجى الرجوع إلى القسم 3.4.2. للوصف الكامل.

4.4.3. تطوير أولويات الأهداف الإستراتيجية

الوصف والغرض

أولويات الأهداف الإستراتيجية هي أولويات وزارة التربية قصيرة الأجل (5 سنوات) وتشتق من الأهداف الإستراتيجية ويتم مراجعتها وتعديلها على أساس الوضع الحالي والعوامل الخارجية والقدرات الداخلية، وتعكس مناطق التركيز الحالية لدى وزارة التربية ويجب أن تكون جزءاً من الخطة قصيرة الأجل. وهذه الأولويات كمية وتقوم بتحويل الجوانب الإستراتيجية إلى أهداف محددة وملموسة للأداء تؤثر على وزارة التربية. ويجب أن تكون أولويات الأهداف الإستراتيجية محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، واقعية، ذات إطار زمني محدد. يعتبر التقييم الذي تم أدائه للعوامل الداخلية والخارجية ورؤية ورسالة وزارة التربية وغاياتها الإستراتيجية بمثابة دليل استرشادي لوزارة التربية لتطوير أولويات الأهداف الإستراتيجية الملائمة.



التطبيق

تلخص الخطوات التالية إجراء تطوير أولويات الأهداف الإستراتيجية:

الخطوة (1): مراجعة الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية، والنظرة العامة على وزارة التربية وتقييم البيئة والعوامل الداخلية/الخارجية.

الخطوة (2): النظر في الأولويات الرئيسية الحالية للحكومة ولوزارة التربية.

الخطوة (3): عقد جلسة لتبادل الآراء والأفكار لاختيار 10-15 هدف إستراتيجي من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل استناداً إلى الأولويات الرئيسية أعلاه.

الخطوة (4): تصنيف وترتيب الأهداف الإستراتيجية وفقاً لأولويات وزارة التربية واختيار أهم 8-10 هدف إستراتيجي.

الخطوة (5): عقد جلسة لتبادل الآراء والأفكار لتحديد 15-20 هدف ملموس يمكن وزارة التربية من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة أعلاه.

الخطوة (6): تصنيف وترتيب الأهداف الملموسة المحددة بحسب أولويات وزارة التربية واختيار أهم 8-10 هدف لتكون أولويات الأهداف الإستراتيجية لوزارة التربية. ويهدف أسلوب التصنيف الجيد لتقييم أثر وجدوى وسهولة التنفيذ.

الخطوة (7): التأكد من ارتباط كل من الأهداف الإستراتيجية المختارة بأولوية واحدة على الأقل من أولويات الأهداف الإستراتيجية.

الخطوة (8): تخصيص رمز لكل أولوية هدف إستراتيجي استناداً إلى هيكل الترميز المتفق عليه في القسم 4.3.

الخطوة (9): استكمال الجدول التالي في الشكل (20).

قائمة أولويات الأهداف الإستراتيجية	
أولوية الهدف الإستراتيجي	رمز أولوية الهدف الإستراتيجي
	SG - 01 / SO - 01 / SOP - 01
	SG - 01 / SO - 02 / SOP - 02
	SG - 02 / SO - 01 / SOP - 05
	SG - 02 / SO - 02 / SOP - 09

الشكل (20): قائمة أولويات الأهداف الإستراتيجية

4.4.4. تطوير خطة تسليم الإستراتيجية

الوصف والغرض

تتضمن خطة تسليم الإستراتيجية على إستراتيجيات وأساليب تطبيقها وزارة التربية على المدى القصير لتحقيق أولويات الأهداف الإستراتيجية. ويمكن أن تتضمن الإستراتيجيات تطوير المهارات، الاستثمارات، قنوات للتعاون، شراكة، الخ. تصف الإستراتيجيات الأسلوب وليس الأنشطة أو المشروعات المحددة.

التطبيق

تلخص الخطوات التالية إجراء تحديد وتطوير الإستراتيجيات:

الخطوة (1): مراجعة تحليل التوجهات الذي تم إجراؤه والبحث عن الممارسات الرائدة لتحديد الإستراتيجيات الناجحة لتحقيق أولويات الأهداف الإستراتيجية.

الخطوة (2): تصنيف وترتيب الإستراتيجيات المحددة استناداً إلى أثرها وجدواها وسهولة التنفيذ. ويجب على وزارة التربية أن تأخذ في الاعتبار التقييم الذي تم إجراؤه للعوامل الداخلية والخارجية. ومن الممكن أن تتضمن بعض العوامل مجموعة المهارات الموجودة، الموازنة المخصصة، القيود التشريعية، مستوى المخاطر، الخ.



الخطوة (3): جمع المعلومات أعلاه واستكمال الجدول التالي في الشكل (21).

خطة تسليم الإستراتيجية			
الإستراتيجية	الوصف	الفترة	مرتبطة بأولوية الأهداف الإستراتيجية

الشكل (21): قائمة خطة تسليم الإستراتيجية

4.4.5. وضع مقاييس الأداء

الوصف والغرض

يجب أن تتمكن وزارة التربية من قياس إنجازها عن طريق وضع مقاييس للأداء لأولويات الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات. وتبقى هذه المقاييس في هذه المرحلة مقاييس رئيسية للأداء على عكس مجموعة مقاييس أداء المشروعات.

تصف الإستراتيجيات الأسلوب وليس الأنشطة أو المشروعات المحددة .

التطبيق

تلخص الخطوات التالية إجراء وضع مقاييس الأداء:

الخطوة (1): تحديد ووضع مصفوفات لكل أولوية هدف إستراتيجي وإستراتيجية لقياس الأداء والإنجاز لتحقيق الأهداف المقررة.

الخطوة (2): يجب أن يستخدم أسلوب وضع وتحديد مقاييس الأداء نفس الأسلوب للتأكد من أن كافة النتائج يتم تقييمها في نفس الوقت.

الخطوة (3): تحديد أسلوب وتكرار جمع بيانات مقاييس الأداء ووضع خطة قياس الأداء كما هو مبين في الشكل (22).

قائمة مقاييس الأداء				
أولوية الأهداف الإستراتيجية أو الإستراتيجية ككل	مقياس الأداء	أسلوب جمع البيانات	تكرار جمع البيانات	المسئولية

الشكل (22): قائمة مقاييس الأداء

4.5. تعديل وتحديث الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل

هذا القسم هو نفسه كما في الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لوزارة التربية. يرجى الرجوع إلى القسم 3.5.



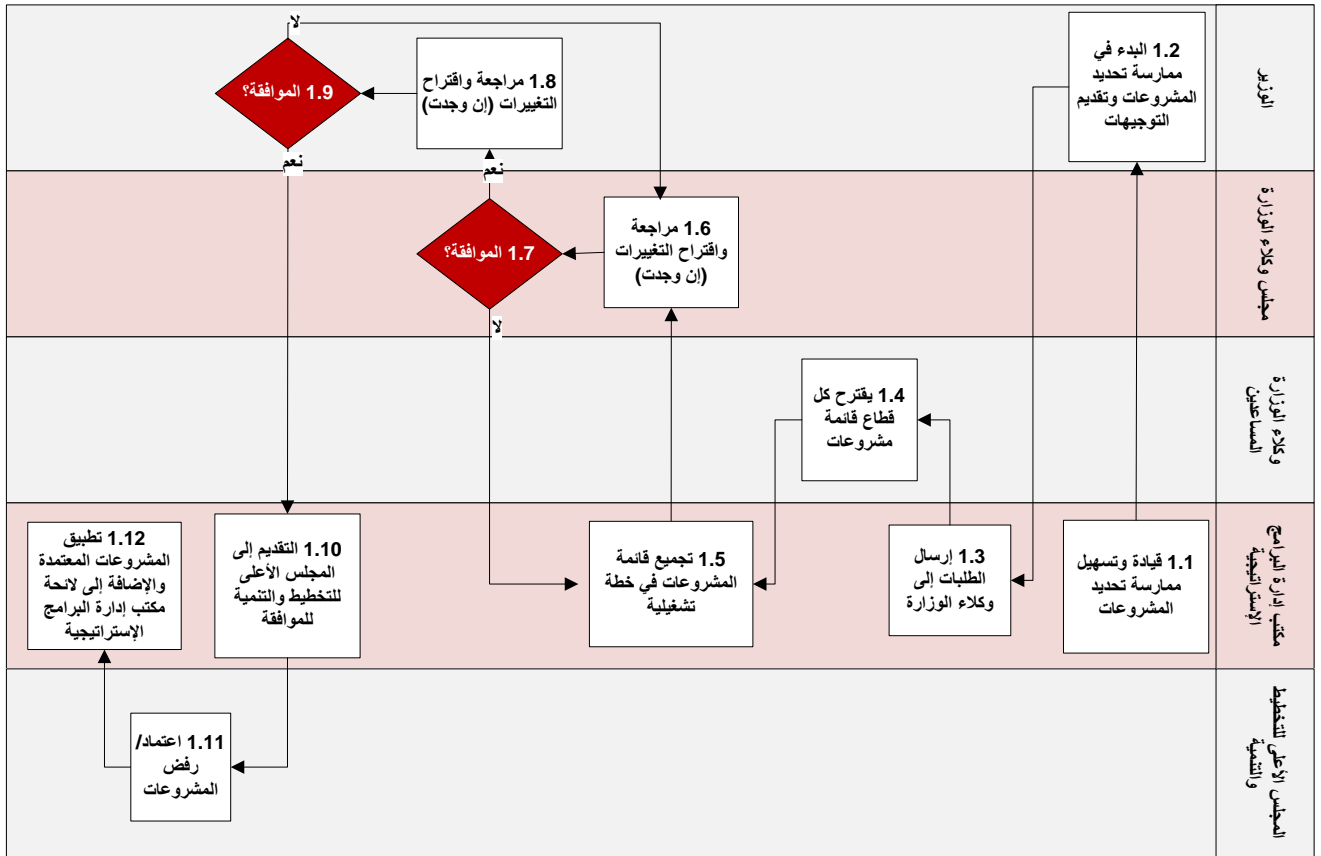
5. الخطة التشغيلية لوزارة التربية (سنة واحدة)

استناداً إلى الخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل التي تم تطويرها، يجب على وزارة التربية تحديد المشروعات والمبادرات التي سيتم تطبيقها لتحقيق أولويات الأهداف الإستراتيجية. كما يجب على وزارة التربية أن تقوم أيضاً بتخصيص مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لكل مشروع تم اعتماده لمراقبة إنجازها والأداء العام لها.

لذلك، فإن الخطة التشغيلية هي محفظة المشروعات التي اختارتها وزارة التربية استناداً إلى الإستراتيجيات الموضوعية والتي تساعد الوزارة على تحقيق خططها الإستراتيجية.

5.1. الإجراء

تصف خريطة الإجراءات التالية كيفية تطوير واعتماد الخطة التشغيلية لوزارة التربية:



الشكل (23): إجراء تطوير واعتماد الخطة التشغيلية

1.1 قيادة وتسهيل عملية تحديد المشروعات

يقوم المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع بالتعاون مع باقي إدارة التخطيط بقيادة وتسهيل وإدارة إجراء تطوير الخطة التشغيلية السنوية لوزارة التربية، كما يقترح المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع جدول/خطة لوزارة التربية لتطوير الخطة التشغيلية.

1.2 بدء عملية تحديد المشروعات وتقديم التوجيهات

يبدأ الوزير في الممارسة ويقدم توجيهاته ويعتمد الجدول/الخطة. كما يتأكد الوزير من أن كافة القطاعات والإدارات تتعاون مع المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع لتطوير خطة تشغيلية قوية وقابلة للتحقيق.

1.3 إرسال الطلبات إلى كافة وزراء الوزارة (فترة النشاط: أسبوع واحد)

يرسل المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع الجدول إلى كافة قطاعات وإدارات وزارة التربية ويطلب قائمة بالمشروعات المقترحة للسنة القادمة.



- 1.4 يقترح كل قطاع قائمة بالمشروعات (فترة النشاط: أسبوعان)**
يقدم كل قطاع إلى المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع قائمة بالمشروعات المقترحة مع نطاق العمل الرئيسي والموازنة المقدرة والجدول الزمني.
- 1.5 تجميع قائمة المشروعات في خطة تشغيلية (فترة النشاط: أسبوع واحد)**
يقوم المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع بتجميع كافة قوائم المشروعات المقترحة في خطة تشغيلية واحدة وتقديمها إلى مجلس وكلاء الوزارة للمراجعة والموافقة.
- 1.6 مراجعة التغيرات المقترحة، إن وجدت (فترة النشاط: أسبوعان)**
يقوم الفريق بإدخال أي تغييرات مقترحة من قبل مجلس وكلاء الوزارة وإرسالها للمراجعة.
- 1.7 الموافقة؟**
بعد موافقة مجلس وكلاء الوزارة على مسودة الخطة التشغيلية، سواء بعد إدخال التغيرات المقترحة أو دون إجراء أي تغيير، ترسل الخطة التشغيلية إلى الوزير لإبداء ملاحظاته وموافقته.
- 1.8 مراجعة التغيرات المقترحة، إن وجدت (فترة النشاط: أسبوعان)**
يقوم الوزير بمراجعة الخطة التشغيلية واقتراح التغيرات أو اعتمادها.
- 1.9 الموافقة؟**
بعد اعتماد الوزير لمسودة الخطة التشغيلية سواء بعد إدخال التغييرات المقترحة أو دون إدخال أي تغييرات عليها، يطلب الوزير المسودة من المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع لتقديمها إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية للموافقة النهائية. المشروعات التي لا تدخل ضمن خطة التنمية الحكومية لا تحتاج لموافقة المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- 1.10 تقديم الخطة التشغيلية إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية للموافقة**
يقدم المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع الخطة التشغيلية إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية باستخدام إجراءاته الخاصة.
- 1.11 اعتماد / رفض المشروعات**
يقوم المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية قائمة المشروعات ورفض المشروع أو التوصية بالتغييرات أو اعتماد المشروع.
- 1.12 تنفيذ المشروعات المعتمدة وإضافتها إلى لائحة المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع**
بعد موافقة المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع على مشروعات خطة التنمية، يتولى كل قطاع مسؤولية تنفيذ المشروعات وفي نفس الوقت يتولى المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع مسؤولية مراقبة وإبلاغ الإدارة العليا لوزارة التربية بمستويات الإنجاز والأداء لكل مشروع.

5.2. الأدوار والمسؤوليات

مسؤوليات وزير التربية:

- رعاية عملية الخطة التشغيلية.
- يطلب من المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع البدء في إجراء إعداد الخطة التشغيلية.
- تحديد الأولويات الرئيسية لوزارة التربية ومكتب الوزير.
- مراجعة واعتماد الخطة المقترحة من قبل المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع.
- التأكد من أن مجلس وكلاء الوزارة وقطاعات وإدارات وزارة التربية والمكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع يلبون كامل التزاماتهم كجزء من العملية.
- مراجعة وتقديم الملاحظات واعتماد الخطة التشغيلية.
- مراجعة إنجاز تنفيذ الخطة التشغيلية.

مسؤوليات مجلس وكلاء الوزارة

- مراجعة وتقديم الملاحظات واعتماد قائمة المشروعات المقترحة من قبل قطاعات وزارة التربية.
- تقديم الخطة التشغيلية المعتمدة إلى الوزير للمراجعة والموافقة النهائية.

مسؤوليات وكلاء الوزارة المساعدين لكافة القطاعات:

- اقتراح قائمة المشروعات للسنة القادمة كل منهم لقطاعه.
- تكليف الممثلين الرئيسيين من قطاعاتهم لمساندة المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع في استكمال قائمة المشروعات مع نطاق العمل الرئيسي والموازنة التقديرية والجدول الزمني.
- تقديم البيانات والتقارير حول أداء المشروعات الحالية.
- تحديد العلاقات المتبادلة بين القطاعات والأطراف الأخرى ذات المصالح.
- التواصل مع الجهات الأخرى لتزويد إدارة التخطيط بالبيانات المطلوبة.

المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع:

- قيادة وتسهيل وإدارة إجراء تطوير الخطة التشغيلية لوزارة التربية.
- التنسيق بين كافة الأطراف ذات المصالح المشتركة في ممارسة الخطة التشغيلية للتأكد من تسليم الخطة في الوقت المحدد وطبقاً لإطار العمل المتفق عليه.
- العمل عن كثب مع قطاعات وزارة التربية لاستكمال كافة المعلومات الضرورية مثل نطاق العمل والموازنة التقديرية والجدول الزمني، الخ.
- تجميع واقتراح المسودة الأولى للخطة التشغيلية لوزارة التربية.
- مراجعة وإدخال التغييرات على الخطة التشغيلية لوزارة التربية استناداً إلى الملاحظات من مجلس وكلاء الوزارة والوزير.
- تقديم الخطة التشغيلية إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية للمراجعة والموافقة.
- إرسال وتطبيق الخطة التشغيلية المعتمدة.

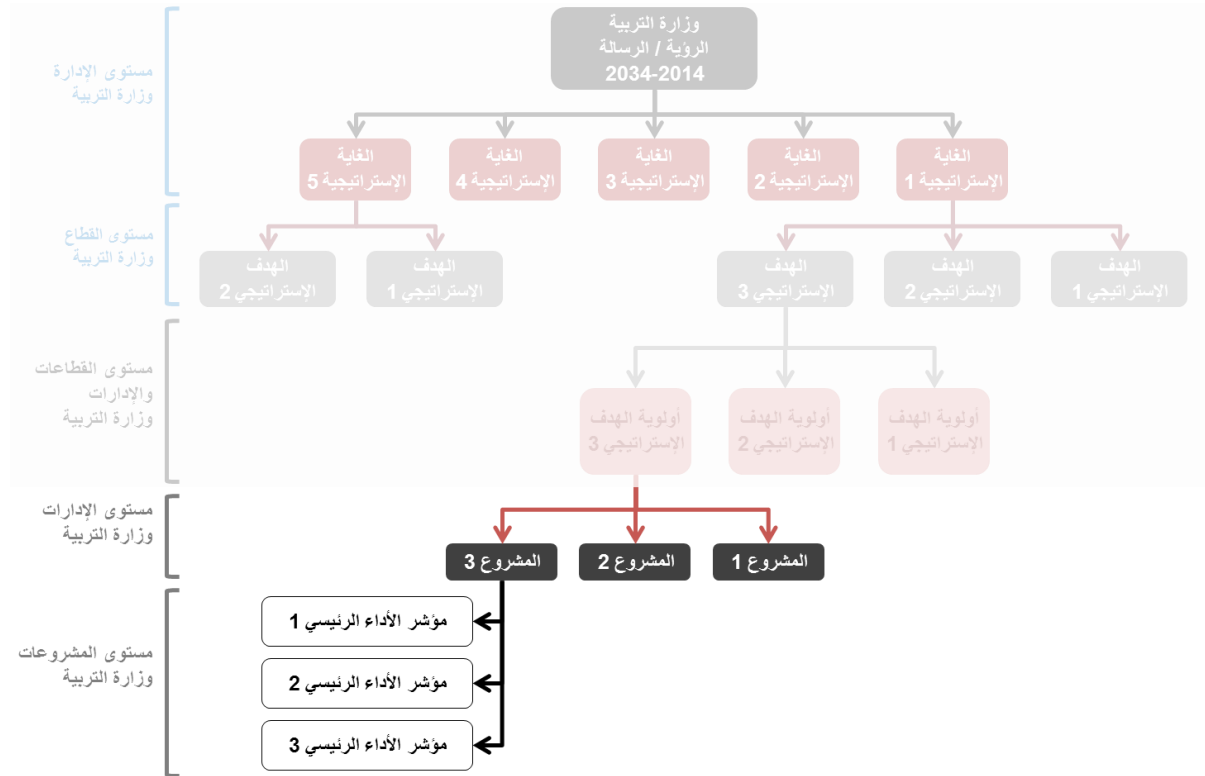
المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية:

- مراجعة قائمة المشروعات المقترحة.
- التوصية بالتغييرات أو رفض أو اعتماد المشروعات المقترحة.
- التأكد من وجود موازنة مخصصة للمشروعات المعتمدة.

5.3. هيكل الترميز

لضمان نجاح الربط بين مختلف عناصر الخطة الإستراتيجية والروابط المباشرة بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف التطبيق، يتم استخدام نظام ترميز قياسي.

يبين الشكل التالي الروابط المتبادلة بين مختلف عناصر الخطة الإستراتيجية طويل الأجل والخطة الإستراتيجية قصيرة الأجل والخطة التشغيلية لوزارة التربية، حيث يمثل هذه الشكل أساس نظام الترميز.



الشكل (24): شجرة ترميز الخطة التشغيلية

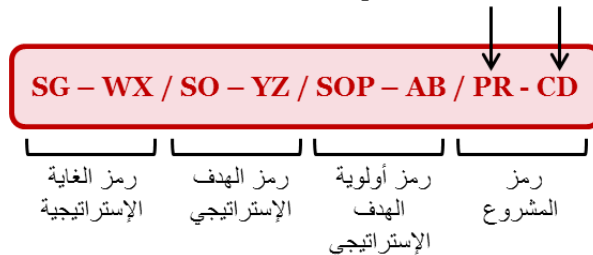
وفقاً للعناصر المختلفة المبينة بالتفاصيل في الشكل (24) أعلاه، يجب تطبيق نص تفصيلي لهيكل الترميز لتسمية المشروعات ومؤشرات الأداء الرئيسية.

هيكل الترميز للمشروعات (سنة واحدة)

تخصص إدارة التخطيط رقم متسلسل لكل مشروع، ويتم الإشارة إلى المشروعات باستخدام هيكل الترميز التالي:

CD: الرقم المتسلسل للمشروع
مثال (1، 2، 3، الخ)

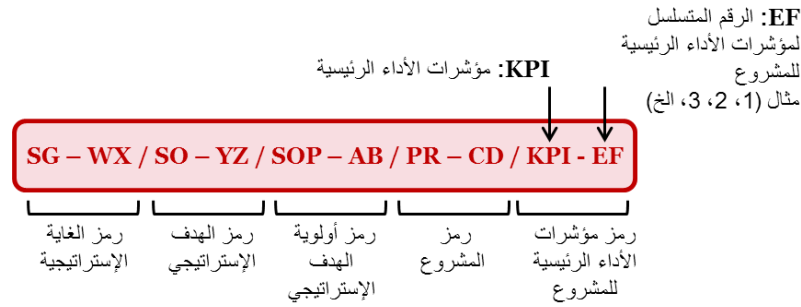
PR: المشروع



الشكل (25): هيكل ترميز المشروعات

هيكل الترميز لمؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات (سنة واحدة)

تخصص إدارة التخطيط رقم متسلسل لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع، ويتم الإشارة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات باستخدام هيكل الترميز التالي:



الشكل (26): هيكل ترميز مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات

5.4. تطوير الخطط التشغيلية السنوية لوزارة التربية

5.4.1. تقييم المبادرات الحالية

يجب على وزارة التربية تقييم أداء المشروعات المطبقة حالياً، كما يجب أن يقدم رعاة المشروعات والمكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع تقارير كاملة لأداء المشروعات.

يجب أن يتناول تقييم المبادرات الحالية الأسئلة التالية:

- هل سيتم تسليم المشروع في الوقت المحدد؟
- هل سيتم تسليم المشروع في حدود الموازنة المخصصة؟
- هلا يعتبر المشروع حتى الآن جزء من مناطق أولوية وزارة التربية؟
- هل هناك أي تعديلات مطلوبة على نطاق عمل المشروع؟
- ما هي المشكلات والمخاطر الرئيسية التي تواجه المشروع؟

5.4.2. تحديد المبادرات الجديدة

يجب أن ترتبط كافة مشروعات الخطط التشغيلية مباشرة بأولويات الأهداف الإستراتيجية. ويجب على وزارة التربية اعتماد المشروعات التي لا تدخل ضمن خطتها الإستراتيجية.

يجب على القطاع أن يقدم إلى المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع معلومات كاملة حول المشروع حتى يمكن لإدارة وزارة التربية تقييمه واعتماده. يلخص الجدول في الشكل (27) أدناه المعلومات المطلوبة. ويجب على القطاع أيضاً تقديم خطة رئيسية تتضمن الخطوات الرئيسية والعلاقات المتبادلة والتكلفة الرئيسية (المتطلبات الرأسمالية والتشغيلية) للمشروع.

قائمة المشروعات الجديدة						
اسم المشروع	وصف المشروع	المخرجات الرئيسية	الموارد المطلوبة	الموازنة التقديرية	الأطراف ذات المصالح المشتركة	الجدول الزمني

الشكل (27): قائمة المشروعات الجديدة

5.4.3. وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

يجب على وزارة التربية تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لكل مشروع لقياس الإنجاز والأداء العام. يوجد وصف كامل لكيفية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات في إطار عمل المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع لإدارة الأداء مع كافة قوائم العمل والإرشادات المطلوبة.

5.5. تنفيذ الخطط التشغيلية السنوية لوزارة التربية

تطوير خطة إستراتيجية جيدة هو عادة الطريق الرئيسي للتنظيم الناجح ولكن الجزء الأكثر أهمية هو القدرة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية. فيما يلي بعض عوامل النجاح الرئيسية للتنفيذ الفعال لخطة التشغيل:

5.5.1. المبادرات المطبقة من خلال المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع

أنشأت وزارة التربية المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع للإشراف على تنفيذ مشروعات وزارة التربية وتزويد مديري المشروعات في القطاعات بالدعم اللازم والممارسات المثلى لمكتب إدارة البرامج. ويتلقى المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع تقارير إنجاز أسبوعية من مشروعات وزارة التربية، ويقوم بتلخيص وتصعيد المشكلات الرئيسية إلى إدارة وزارة التربية كل أسبوعين، وهو على استعداد دائماً لتزويد الإدارة بتقارير الحالة الفعلية من لائحة المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع.

لمزيد من المعلومات حول إطار العمل والمسؤوليات والنموذج التشغيلي والإجراءات الخاصة بالمكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع، يرجى الرجوع إلى دليل المكتب الاستراتيجي لإدارة البرامج.

5.5.2. مراقبة/قياس الأداء وتقديم التوصيات

عامل النجاح الرئيسي الثاني هو مراقبة أداء الإدارات والمشروعات والأفراد، وتقديم الملاحظات والتوصيات عند الحاجة لضمان النجاح

يوجد وصف كامل لكيفية مراقبة وقياس الأداء في إطار عمل المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع لإدارة الأداء مع كافة قوائم العمل والإرشادات المطلوبة.

5.5.3. توزيع الخطة التشغيلية

من عوامل النجاح الأخرى هو كيفية توزيع المكتب الاستراتيجي لإدارة المشاريع للخطة بصورة فعالة على الأطراف ذات المصالح الداخلية والخارجية، ويجب على وزارة التربية الحصول على قبول الأطراف الرئيسية ذات المصالح وخاصة موظفيها الذين سيقومون بتنفيذ الخطط.

ويجب على وزارة التربية إرسال خططها الإستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل على موظفيها والأطراف الخارجية ذات المصالح.

يجب تعميم الخطة التشغيلية فقط داخلياً على موظفي وزارة التربية فقط.

[pwc.com/middle-east](http://www.pwc.com/middle-east)

تساعد بي دبليو سي الشركات والمؤسسات والأفراد في خلق القيمة التي يبحثون عنها. هي شبكة شركات متواجدة في 158 بلدا ويعمل لديها حوالي 180,000 موظفا ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والضرائب والخدمات الاستشارية. يرجى إخبارنا بما يهمك شخصياً كما يمكنك معرفة المزيد عبر زيارة موقعنا الإلكتروني : www.pwc.com/middle-east

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ 40 عاما ولديها شركات في البحرين ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وعمان والأراضي التابعة للسلطة الفلسطينية و قطر والسعودية والإمارات العربية المتحدة، حيث يعمل بها أكثر من (2,700) موظف. للمزيد من المعلومات الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني www.pwc.com/middle-east :

بي دبليو سي تشير الى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure .

© 2013 برايس ووترهاوس كوبرز - جميع الحقوق محفوظة.